

---

**研究ノート**

---

# NPO における社会性と事業性のジレンマ克服に関する事例研究

Case study on overcoming the dilemma between social mission and business viability in NPOs

松 本 祐 一 \*  
Yuichi MATSUMOTO

**Keywords** : NPO management, dilemma, social mission

## 1. 問題意識

本稿の大きなテーマは、社会的事業（social business）における社会性と事業性のジレンマの克服にある。社会的事業を「事業を通じて社会課題を解決する」ことだととらえると、社会課題を解決するために声をあげて行動していこうとする社会性（または社会運動性）と、事業体として収支を均衡させて経営基盤を安定させていこうとする事業性という2つの志向性を両立させることが目的を達成する上で重要である。ところが、この社会性と事業性は両立が難しいジレンマのようなものでもある。経営を安定させるために外部からの特定の財源にたよったり、収入を得られる事業だけに注力すると、社会運動の独立性を脅かしたり、本来の目的からかけ離れたりしていく。逆に社会運動的な活動に注力しすぎると経費を賄われなくなって、活動の持続可能性を失い、結局本来の目的を達成することができない。特に社会的事業の担い手のうち、利益の非分配を所与とする事業型 NPO の経営はその課題に直面しやすい。

このような課題は、日本でも古くから指摘されてきた。電通総研（1996）では、初期の NPO 関連の著作のなかでめずらしく、NPO の経営について1章を割いて論じている。まだ、特定非営利活動促進法（以下、NPO 法）もない時代であり、NGO のケースを中心に語られているが、「掲げている目的、目標とそれを達成するためにとっての資金源とにずれが生じる可能性がある」等、上記のようなジレンマがあることを指摘している。NPO に関する網羅的なテキストを執筆した雨森（2012）は、NPO のマネジメントの特質として「運動性と事業性のバランスの問題」があることを指摘しており、両者が全く相いれないわけではないとしている。また、山添・塚本・霜浦・野田（2017）のように、このジレンマの視点から地域環境 NPO の事例研究を行っている例もある。

このように、これまでの NPO 経営に関する研究のなかで、このジレンマについては随所で

---

\* 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

指摘されていて、類似組織である協同組合研究においても古くからとりあげられてきた課題であるが、この現象を体系的に整理した研究は見当たらない。さらに、近年の傾向として営利企業が社会課題に事業機会を見出そうとしており、市場からソーシャルセクターへの接近が進むだけでなく、「コレクティブ・インパクト」と呼ばれる異なるセクターから集まったプレーヤーたちが、特定の社会課題の解決のため、共通のアジェンダを掲げてソーシャル・イノベーションを創出しようとするアプローチが注目されている。このような時代において、社会性と事業性のジレンマはより顕在化すると予想される。そこで、このテーマを体系的に研究していく最初の一步として、制度的に利益の分配が禁止されている NPO 法人の事例をとりあげて、今後の研究の方向性検討に資する。

## 2. 事例研究

### 2.1 事業型 NPO の概要

本稿でとりあげる NPO 法人（特定非営利活動法人）は事業型 NPO と呼ばれる団体である。NPO 法人は、特定の公益的・非営利活動を行うことを目的としている。有償事業や収益事業を禁止されているわけではないが、利益を社員に配分することを禁止されているので、「儲け」を求める機会主義的な組織原理が働かないとされている。この「非営利性」は公益のために行動する NPO の社会性を担保するものだといえる。「非営利性」は NPO 法人だけでなく、法人格を持たない NPO 全般にあてはまるものとされているが、実際には任意団体には規制があるわけではないので、ここでは制度的な抑制が働く NPO 法人をとりあげる。

そのなかで、事業型 NPO は、谷本・田尾（2002）や谷本（2006）によれば、「有料・有償による社会的サービスの提供、情報提供・政策提言活動を社会的事業として行う NPO」であり、慈善活動を行う伝統的な NPO や、企業や政府を監視し政策提言を行うアドボカシー型 NPO と対比して、市場で企業と同じような形で財・サービスを有償で提供し収益を得る事業構造を有する組織として分類されている。収益源だけでなく、雇用された有給スタッフによる運営、創業者や代表の起業家精神、マーケティング等の経営手法の導入、企業との競合関係なども事業型 NPO の特徴としてあげられる（谷本、2006）。事業型 NPO は、寄付や会費、行政からの補助金や助成金にだけに頼らない事業構造であるため、収支の均衡という事業性の実現を他の NPO と比べると求められる。そのなかで、企業のような事業を行いながら、非営利性を制度的に要求される事業型の NPO 法人は社会性と事業性のジレンマに直面しやすいと考えられる。本稿では不登校という社会課題を、新聞発行事業を通じて解決しようとしている NPO 法人の事例を取り上げて、このジレンマについて考察する。

### 2.2 不登校新聞社の概要

特定非営利活動法人不登校新聞社（以下、不登校新聞社）は、「不登校新聞」という不登校の当事者や親などを対象とした専門紙を発行する組織である<sup>1</sup>。1997 年 8 月 31 日、夏休み明

<sup>1</sup> 不登校新聞社の事例については、基本的には筆者が講師を担当し、同団体が受講した 2012 年のマーケティングプログラム後にまとめた記録と、同団体のホームページやウェブマガジン、同団体を取材した雑誌やウェブサイト記事を参照している。また、定款や事業報告は東京都生活文化局 NPO 法人ポータルサイトの「法人・団体詳細」を参照した。（[http://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/houjin/npo\\_houjin/list/ledger/0090019.html](http://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/houjin/npo_houjin/list/ledger/0090019.html)）

けに学校に行くのをためらったと思われる子どもが焼身自殺した。また、同じ日に別の子どもが「学校が燃えれば学校に行かなくてすむと思った」という理由で学校を放火した事件が起きる。「学校に行くか、死ぬか」という状況に陥っている子どもたちに、「学校以外にも居場所はある」「死ぬ必要はない」といったメッセージを届けるために、不登校の子どもをもつ全国の親の会の世話人らが中心となり、不登校新聞社を設立、1998年5月1日、不登校新聞を創刊した。「不登校」「いじめ」「ひきこもり」に関するニュース、学校外の居場所や相談先の情報を掲載するだけでなく、「子ども若者編集部」を設置し、不登校やひきこりの当事者・体験者たちが取材し記事を書くコーナーもあり、これまで1000人以上の当事者の声を取りあげてきたことが特徴である。また、学校に行かないことや、ひきこもることを肯定的にとらえる思想家や起業家、芸能人などの署名人たちのインタビュー記事も多数掲載されている。紙版はタブロイド版で8ページ、有料のウェブマガジンとともに購読料は月835円で、紙版2660部、ウェブ版1420部、計4000部を超える発行部数となっている。2018年度の事業報告をみると、収入は約3200万円、そのうちの約2900万円が新聞発行事業であり、「新聞社」とほぼ同じ形態の事業型NPOだといえる。

### 2.3 休刊の危機

2012年、不登校新聞は休刊の危機を迎える。創刊当初、6000部あった発行部数は、5年後の2003年に2100部、その5年後の2008年には採算がとれる部数である1100部を少し超える程度まで落ち込み、その翌年から採算ラインを下回り、2012年の4月に820部になっていた。インターネットの普及と活字離れを背景に大手新聞や有名雑誌でさえ購読者が年々減っている時代である。不登校の専門紙が生き残るのは難しい状況にあった。また、後述するが購読の方法自体にも大きな問題があった。

理事会では半年以内に採算ラインに戻らなければ休刊ということが決まった。つまり新規の契約で約300部が必要という計算になる。ところが過去5年間の傾向だと年間新規購読が100部に対して、購読中止が200部という状況であり、2006年から編集長に就任した石井志昂は、休刊になることが濃厚と感じながらも「やれることはやろう」といくつかの手を打つ。

ひとつは5月に号外を1万部発行し、存続を望む著名人のメッセージを掲載するなどして休刊危機を訴えた。また、助成金を2つ応募、寄付募集と広告営業を強化した。その結果、6月末時点で160部の購読増となったが、それでも目標にはとても届かない数であった。

もうひとつのチャレンジが、当時助成金を得ていたパナソニック株式会社からの紹介で、同社が協賛していた「Panasonic NPO サポートマーケティングプログラム」（以下、マーケティングプログラム）に参加したことである。マーケティングプログラムは、2008年にスタートした特定非営利活動法人NPOサポートセンター主催のNPO向けマーケティング導入のための研修であり、不登校新聞社が参加した2012年より筆者が講師を務めている。この時の心情を、石井を取材した雑誌の記事のなかでは、こう書かれていた<sup>2</sup>。

「記事は魂で書くもの。マーケティングで書けるか」と最初は懐疑的だった。

<sup>2</sup> 西所正道、現代の肖像 石井志昂・「不登校新聞」編集長、AERA、第32巻39号、p58、2019

石井は2人のスタッフとともに参加していた。危機に直面して何とかしたいという気持ちはあったが、なかなかそれが結果に結びついていなかった。上記の発言からも類推できるが、当時の彼らの意識として強かったのは、自分たちは「記者であること」という認識である。また、石井も含めて3人中2人が不登校経験者であり、不登校の当事者へ寄り添う気持ちは非常に強かった。特に石井は不登校の当事者で構成する「子ども若者編集部」の1期生であり、自らこの編集部を育ててきた自負がある。そして、編集部のメンバーが企画し、取材をしていくプロセスにこそ、大きな価値があることをプログラム参加後のパナソニックの取材でも答えている<sup>3</sup>。

（前略）子どもたちが活動できる環境を整え、年間活動プランを作成し、事務局会議を活性化。取材・編集などの作業をマニュアル化し、子どもたちの自主性に任せたところ、2年目の助成が終わる頃には57人の子どもたちが自ら企画し、年に23本の記事を書くまでになった。

同時に、編集にかかわりたい人が登録するSNSも立ち上げた。ここで編集会議の内容を共有し、アイデアを出し合い、実現したい人同士がチームを組み、企画としてかたちにしていく。プロセスを“見える化”する仕組みで、約50人が登録している。

「取材をし記事を書くことは、子どもたちにとって生きる実感につながる」と3人は口をそろえる。

研修時に筆者は団体のホームページのアクセス数が非常に多いことに注目してウェブの活用を勧めたが、彼らはあまり乗り気でなく、紙の新聞にこだわった。当時、彼らの意図がわからなかったが、紙の新聞にこだわっていたわけではなく、記者として企画・取材していくプロセスそのものを大事にしたかったのだろう。また、新聞の購読方法にも大きな問題があった。当時、新聞を申し込むには郵便局での払込みか、銀行からの自動引き落としだけで、半年間または1年間の購読期間となり、この期間が終了するとそのまま購読中止になってしまうことが多かった。郵便局での手続きが圧倒的に多かったため、購読を継続するためには、読者自身が郵便局を訪れ、手数料を払って払込みをする不便さが購読中止を誘発していた。このような状況は創刊当時から存在していたわけで、顧客の利便性が失われ、収益に大きな影響を与える課題の優先順位が低くなっていることは、不登校の当事者たちに寄り添う姿勢とは違い、事業性の欠如を見いだせた。

## 2.4 マーケティングによる購読部数の回復

7月に入り、各種施策の成果が出ず、手詰まりになるなかで、懐疑的だったマーケティングに熱心に取り組むようになる。彼らを支援していたプロボノ（企業に勤めるマーケティング専門家のボランティア）の働きかけもあって、素直に与えられた課題をこなしていった。そのひとつに、既存顧客の分析があった。2012年の4月と5月の申込者を分析したところ、元読者が41%も含まれていたのだ。当然、元読者の情報は団体に残っていた。手元には元読者も含め1万人近くの情報があったという。ただ、ここでいきなり1万人にアプローチするのではな

<sup>3</sup> パナソニック株式会社、Panasonic NPO サポートマーケティングプログラム、NPO 法人全国不登校新聞社の組織基盤強化ストーリー <https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/report/futoko.html>



く、小さなPDCA（Plan-Do-Check-Act）をまわして、効果測定をしながら進めることとなった。まず、2008年度の行動中止者280名にチラシを送付し購読依頼すると、11名が購読復帰となった。割合でいえば3.81%だ。その次に2007年度の購読中止者153名にアプローチする。すると、今度は5名が購読復帰、割合は3.27%となる。ここで彼らは「元読者は3%蘇る」という仮説を持つことができた。その仮説をもとに、今度は600名にメールでアプローチすると、17名が購読復帰(2.80%)。さらに1665名に号外を送付すると、66名が購読復帰した。これは3.96%という割合になる。元読者にアプローチする施策で99名の購読を取り戻すことができたのだ。

また、同時に彼らは元読者の生の声を聞くために電話もかけたことについて、同じくパナソニックの取材で以下のように述べている<sup>4</sup>。

「いきなり身の上話を始める人もいたし、入院などで購読の更新ができなかった人もいることがわかりました。これまでは情報を一方的に提供するだけで、対話ができていませんでしたが、どうすれば読者の抱えている問題を受け止め、ニーズに合った記事を提供できるのかを考える、いい機会になりました」。

彼が一番寄り添っているはずの当事者や読者との距離がいつのまにか離れてしまっていたことを素直に受け止める発言だといえる。

もう一つ大きなできごとがあった。この年の夏に滋賀県大津市で、中学校2年の男子がいじめを苦に自殺する事件が起きた。この時に不登校新聞社は、持っている情報を多くのメディアに提供した。これをきっかけに不登校新聞が大手新聞やテレビで露出するようになり、知名度が上昇、さらなる購読者の獲得へつながる。彼らは不登校やいじめについて詳しい専門メディアだからこそ、全国紙やテレビに知らせ、より広く報じてもらうことも重要な役割だと気づくことになる<sup>5</sup>。このような取り組みの結果、9月には購読数は採算ラインを突破、11月には1570部にまで達し、休刊の危機を乗り越えたのである。

## 2.5 プログラムを終えて

不登校新聞社は休刊危機を乗り越えただけでなく、購読部数がさらに増えていくことになる。2013年には、ウェブマガジン版の不登校新聞を発行、当事者たちの声を中心に紙面を刷新、そして、2015年、内閣府が過去40年の自殺者数統計を分析し、18歳以下の子どもの自殺が多いのは9月1日前後であることを発表したとき、不登校新聞がいち早くとりあげ、記者会見を開き、各メディアの関心を引き出すことに成功する。彼らはマーケティングプログラムに参加しての成果や感想を以下のように語っている。

「研修ではたえず、僕たちの新聞は何者なのかと問われました。そして出た答えは、不登校・ひきこもりを全面肯定するためのプラットフォームであり続けたいということ。これからも“あなたは生きていていいんだ”という肯定的なメッセージを発信していきます」（下線は筆者による）<sup>6</sup>

<sup>4</sup> パナソニック株式会社、同サイト同頁に掲載

<sup>5</sup> 西所、前掲書、p58-59

「マーケティングという横文字に抵抗を示していましたが、やってみれば、新聞の存在意義や不登校の当事者のナマの声や事例の大切さ、ニュースも大切だけど、『あ、この人も同じなんだ』という“共感”が大事であることなど、多くのことを考えさせてくれた道具であったと思いました」（下線は筆者による）<sup>7</sup>

プログラム当初では言えなかった「不登校新聞とは何か」を明確に定義し、自分たちの強みを理解することができている。これは単純なマーケティング的な成果だけとはいえない。

## 2.6 不登校新聞社の社会性と事業性のジレンマ

ここまでの事例を社会性と事業性のジレンマの視点から考察する。不登校新聞社における社会性とは何か。団体の定款をみると、第2章の第3条（目的）には、以下のように書かれている。

この法人は、不登校およびこれに関連する子ども・若者の教育、福祉その他人権に関する諸問題に関して、非営利活動を通じて、親の会、フリースペースその他地域の社会資源や各種関係機関とのネットワークを活用しつつ、調査、研究、新聞発行その他情報の提供、相談・支援活動等に関する事業を行い、子ども・若者の人権の実現、成長と自立を支援し、子どもの人権に関する市民の意識向上に寄与することを目的とする（下線は筆者による）。

社会運動的な志向性については、子ども・若者の成長と自立を妨げ、人権を無視する不登校等の問題について啓発し、解決していくことにあるといえる。

一方、事業性についてはどうだろうか。同じく第5条（事業）に、新聞の発行、調査、研究、相談事業、講演会や番組制作、助成や援助等の特定非営利活動に関わる事業と、物品販売等の収益事業が挙げられている。実際には事業報告のとおり、新聞の購読料が収入の大半を占めているので、新聞の購読が増えれば増えるほど、その情報によって不登校の問題が社会に知れ渡り、子ども・若者の人権が守られていく。または記事執筆に不登校の経験者が参加することで、彼ら自身の自立や成長につながっていく。不登校新聞社の事業には、そのような論理が内在している。

したがって、新聞を発行し販売することが目的の達成につながるのだが、企画をたて、取材をして記事を書き、月2回の発行というように常に締め切りに追われていると、いつのまにか、その目的と事業のつながりに関する意識が希薄になっていく。もちろん、そこに関わる人たちは、常に当事者に寄り添い、不登校やひきこもりという社会課題を解決しようと努力しているつもりだが、「新聞記者」として寄り添うことと、「専門メディア」として寄り添うことは違うのだ。おそらく、新聞発行は当事者と社会をつなげる方法の一つだったといえる。当事者たちに「死ぬな」というメッセージを送り、世の中に不登校の当事者たちが何を考え、親たちが何に悩んでいるかを知ってもらうには新聞という媒体は最適だった。しかし、新聞を発行するという事業は、「専門メディア」という機能の一部でしかない。彼らがプログラム期間中に気づ

<sup>6</sup> パナソニック株式会社、同サイト同頁に掲載。

<sup>7</sup> 西所、前掲書、p59

いたように、専門紙として大手新聞やテレビではつかみきれない情報を彼らに提供することでより大きなうねりをつくることができる。日々、事業を経営していくこと（今回の事例では新聞発行に注力すること）は、事業の成果が社会課題解決につながる論理に関する意識を希薄にさせるだけでなく、事業体としても視野狭窄に陥る可能性（新聞発行にこだわり、メディアとしての役割を見失うこと）があることを示している。

一方、不登校新聞を購読しなくなるというのは悪いことではないという側面もある。新聞が必要ではなくなるということは、不登校という課題が、その当事者や親にとって終わったことを意味する。もちろん、社会全体としては増え続ける現象であっても、自分に関係なくなれば、購読しなくなるということとはごく当たり前の反応だ。不登校という課題が解決されればされるほど、新聞は読まれなくなる可能性がある。逆に、2012年のときもそうだが、社会的に注目される事件が起これば、その分だけ注目を集め、発行部数が増える。これは一般的なメディアでも同じことがいえ、機会主義的な事業性を志向すれば、センセーショナルな話題を取り上げ続ける方向に向かう。しかし、NPOであれば収益があがるからといって、社会課題によるセンセーショナルな事件が起こることを期待できない。これもある種のジレンマだといえる。

不登校新聞社は、休刊危機を社会性と事業性のジレンマを克服することで乗り切った。表面的な部分をみれば、休眠顧客に対するマーケティングによって事業を立て直した事例にみえるだろう。しかし、そこには社会性（社会的使命）と事業性（事業体としての役割や強み）のとらえ直しがあった。もともと創刊時には両立していた2つの志向性が事業を継続していくなかで矛盾してしまう。それを今回のような2つの志向性のとらえ直しによってあらためて両立させたのだ。もちろん、この両立は一時的なものであり、またジレンマは起こっていくだろう。

### 3. 事例から得られる示唆

最後に今回の事例研究から得られる今後の研究の方向性に関する示唆をまとめる。

まず、社会性と事業性の志向性が矛盾する状態を理論化するためには、社会性と事業性、それぞれの概念の定義を明確にして、両者の関係を考察する必要がある。社会性と事業性のジレンマというと、収支の均衡を目指すあまり、本来の社会的使命から遠ざかってしまうという文脈が強調されるが、今回の事例のように、事業の改革によって、団体の役割を再認識して社会的使命をとらえなおしてジレンマを克服することもある。このような事業性を持つ含意を収支の均衡だけでなく、商品を媒介として団体と社会との関係性を変革していく側面についてはさらに検討が必要であろう<sup>8</sup>。また、ジレンマ自体も、単純に持続可能性を確保できなくなるだけでなく、様々な場合が考えられ、それらの整理も必要である。

ジレンマの克服は社会性、事業性それぞれをとらえなおして、これまでとは違う形で新しい両立を目指す取り組みであり、2つの志向性のどちらかに合わせるといったものではなく、その営みは、決して終わらない努力と工夫に上で成り立つものだというを示唆したといえる。

<sup>8</sup> 藤井・原田・大高（2013）では、社会的企業におけるビジネスの含意として6つの項目をあげており、そのなかで「市場の開放性を基盤とした関係性の拡大」という指摘がなされている。

【参考文献】

- 雨森孝悦（2012）『テキストブック NPO（第2版）』東洋経済新報社
- 井上英之（2019）「コレクティブ・インパクト実践論」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』44（2）、p14-28
- 田尾雅夫（1999）『ボランティア組織の経営管理』有斐閣
- 田尾雅夫・吉田忠彦（2009）『非営利組織論』有斐閣
- 高橋勲徳・木村隆之・石黒督朗（2018）『ソーシャル・イノベーションを理論化する——切り拓かれる社会起業家の新たな実践』文眞堂
- 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久（2013）『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版
- 谷本寛治・田尾雅夫編（2002）『シリーズ NPO ④ NPO と事業』ミネルヴァ書房
- 谷本寛治編（2006）『ソーシャル・エンタープライズ——社会的企業の台頭』中央経済社
- 電通総研（1996）『NPO とは何か——社会サービスの新しいあり方』日本経済新聞社
- 橋本理（2013）『非営利組織研究の基本視角』法律文化社
- 藤井敦史・原田晃樹・大高研道（2013）『闘う社会的企業——コミュニティ・エンパワーメントの担い手』勁草書房
- 山添史朗・塚本利幸・霜浦森平・野田浩資（2017）「地域環境 NPO における社会運動性と事業性—NPO 法人「びわこ豊穰の郷」の展開プロセスと会員の参加の様態をめぐって—」『京都府立大学学術報告・公共政策（公共政策）』第9号、p39-58
- Mason,D.E(1984)Voluntary Nonprofit Enterprise Management,Plenum Press.
- Stroh,D.P(2015),Chelsea Green Publishing Co（小田理一郎監訳（2018）『社会変革のためのシステム思考実践ガイド——共に解決策を見出し、コレクティブ・インパクトを創造する』英治出版